

## Szervezeti kultúra és identitás

Málovics Éva<sup>1</sup>

*A szervezeti kultúra fogalmát és jellemzőit illetően nem alakult ki konszenzus, a szakirodalomban, az empirikus vizsgálatok is ellentmondásosak. E sokszínűségnek és ellentmondásosságnak alighanem a kultúrafogalom komplexitása („hagymaszerű jellege”) az oka, a kutatók kénytelenek voltak különböző leegyszerűsítéseket végezni, azért hogy definiálhassák és kutathassák. Ezt természetesen mindenki a saját szemszögéből, az általa fontosnak tartott szempontok előtérbe helyezésével tette.*

*Ennek ellenére a téma alkalmazásorientált, funkcionális vezetési megközelítéseinek szerepe egyre jelentősebb. E megközelítés hívei a szervezeti kultúrát a vezetés egyik alrendszérének tekintik, a vezetői kontroll egyik eszközeként értelmezik, amely hozzájárulhat a szervezetekben a pszichológiai szerződés normatív formájának kialakulásához és fenntartásához. Ez a vezetést tekintve azzal a következménnyel jár, hogy foglalkoznia kell azzal, hogy a dolgozók mit gondolnak és miben hisznek, e szerint a vezetés egy értékalakító folyamatot is magában foglal. A szakirodalomban egy erős hangsúlyeltolódás tapasztalható a puha tényezők, a vezetési stílus, közös értékek és az identitás felé.*

*Tanulmányunkban több, meglehetősen különböző megközelítést mutatunk be, a menedzsment tudományok ezek közül főképpen az integrációs megközelítést veszi figyelembe, ezzel párhuzamba állítva a társas szabályrendszerek oldaláról történő megközelítést, felhívjuk a figyelmet a nagy mértékű eltérésekre, megoldatlan kérdésekre.*

*Kulcsszavak: integrációs megközelítés, társas szabályrendszerek elmélete, tanuló kultúra*

### 1. Bevezetés

A szervezeti kultúra fogalmáról sok szó esik a szakirodalomban, azonban tartalmát és jellemzőit illetően nem alakult ki olyan konszenzus, aminek alapján létrejött volna egy elfogadott meghatározás, az empirikus vizsgálatok is ellentmondásosak. Ennek egyik kézenfekvő oka az, hogy maga a kultúrafogalom sem egységes. A szervezeti kultúra fogalma az 1970-es évektől vált sikerfogalommá, a nyolcvanas évek elejére sokan komoly kutatási témának tartották (Denison 1990, Meyerson, 1991/a, Rousseau 1990, Schein 1990). A vállalati kultúra kutatások mellett a nemzeti kultúrák vizsgálata, ezek eltérései és a különbségek hatása a szervezetekre szintén jelenős témakörre vált, ezt a gazdaság globalizációjának felgyorsulása miatt ma is sokan aktuálisnak tartják.

---

<sup>1</sup> Dr. Málovics Éva, tanszékvezető egyetemi docens, SZTE Gazdaságtudományi Kar Gazdaságpszichológia Tanszék (Szeged)

A szervezeti kultúra szerepének és jelentőségének legnépszerűbb taglalása Peters és Waterman (1986) *A siker nyomában* című sokat vitatott művében található. A szerzők néhány „kiváló” amerikai vállalatnál gyűjtött esetpéldával próbálják bizonyítani, hogy a szervezet filozófiájának, kultúrájának, a tagok által közösen vallott értékeknek nagyobb szerepe van a szervezet sikerességében, mint más műszaki és gazdasági jellemzőinek, ezzel az emberi erőforrásban rejlő értékekre hívják fel a figyelmet.

A Human Relations irányzatok szerint a vezetés alapvető kérdései az emberi kapcsolatokhoz fűződnek, mivel ezek az emberi teljesítményt meghatározó tényezőknek tekinthetők. A vezetés egyik központi tevékenységének az emberi alkotómechanizmus támogatását tartják, hiszen a szervezeti eredmények nagymértékben ettől függenek. Sokan úgy látják, hogy a szervezeti kultúra fogalom felhasználásával a nyolcvanas évek elejétől a gyorsan változó, komplex környezet kezelésének problémájára próbálnak egyfajta választ adni. Ezzel kapcsolatban több szerző paradigma-váltást emleget. „A paradigmák változásának kényszerítő erejű okozója a tágan és komplexen értelmezett környezet” (Farkasné Déri 1990, 25. o.). A sok ellentmondás, a túl sok információ és a nagyfokú bizonytalanság sokak szerint a vezetés kollektivizálódásával, a participáció fokozódásával kezelhetőbbé válik. Hasonló módon támasztják alá a kultúra jelentőségét a tudásalapú vállalatelméletek és a humán erőforrásokkal kapcsolatos elméletek.

A nyolcvanas évek végére az alkalmazásorientált, a funkcionális vezetési megközelítések szerepe is egyre jelentősebb. E megközelítés hívei a szervezeti kultúrát a vezetés egyik alrendszerének tekintik, a vezetői kontroll egyik eszközeként értelmezik, amely hozzájárulhat a szervezetekben a pszichológiai szerződés normatív formájának kialakulásához és fenntartásához. Ez a vezetést tekintve azzal a következménnyel jár, hogy foglalkoznia kell azzal, hogy a dolgozók mit gondolnak és miben hisznek, e szerint a vezetés egy értékalakító folyamatot is magában foglal. A szakirodalomban egy erős hangsúlyeltolódás tapasztalható a puha tényezők, a vezetési stílus, közös értékek és az identitás felé.

Nagy számban születnek olyan témájú írások, amelyek a kultúra és a sikeresség kapcsolatát elemzik és gyakorlati útmutatót, tanácsokat, „recepteket” adnak a kultúra olyan irányú változtatásához, alakításához, amely a szervezeti eredmény növeléséhez hozzájárul.

A gyakorlati alkalmazás tehát megkezdődik, mielőtt a tudomány a legalapvetőbb területeken egyetértene.

Különböző értelmezések találhatók a következő nagyon jelentős területeken:

- a szervezeti kultúra elemei,
- a szervezeti kultúra típusai,
- tervezhető, befolyásolható-e a szervezeti kultúra vagy sem,
- a kultúra különböző szintjeinek összefüggései és
- a kultúra és a vezetés összefüggései.

Látható, hogy az utóbbi évtizedekben rohamosan növekvő szervezeti kultúra irodalom még sok kérdés megválaszolásával adós maradt, tudományos körökben sok vonatkozása még vitatott, a kultúra továbbra érdekes kutatási terület, az alapkérdésekben is még csak sokára várható konszenzus, amennyiben ez egyáltalán lehetséges. E sokszínűségnek és ellentmondásosságnak alighanem a kultúrafogalom komplexitása („hagymaszerű jellege”) az oka, a kutatók kénytelenek voltak különböző leegyszerűsítéseket végezni, azért hogy definiálhassák és kutathassák, ezt természetesen mindenki a saját szemszögéből, az általa fontosnak tartott szempontok előtérbe helyezésével tette.

A szakirodalomban az egyik leggyakrabban megjelenő gondolat a vezetői munkával kapcsolatban, hogy a hangsúly az utasításról és a kontrollról a személyes vezetésre, a belső motiváció kialakítására, bizonyos alapkészségek, beállítódások, kompetenciák kialakítására helyeződött, mindez azonban csak a kulturális tényezőkön keresztül alakítható és befolyásolható.

Mások szerint kultúrája a szervezetnek van, de az tudatosan nem hozzáférhető, nem alakítható, hanem alakul főleg a szervezet és a környezet interakciójának eredményeként, sokféle kultúra vezethet sikeres szervezeti működéshez. Az empirikus bizonyíték minderre azonban kevés, sokszor ellentmondásos. Mindezek következtében érdekes összegyűjteni a szakirodalomban szereplő, a kultúrával kapcsolatos hiedelmeket és empirikus megragadhatóságukat átgondolni, megvizsgálni. Schein (1991, 243. o.) a következőképpen fogalmazta meg a szervezeti kultúra körüli ellentmondásokat: „A szervezeti kultúra koncepciója létrejött, de még nem világos, hogy miként válik a szervezettel kapcsolatos tudományok használható és életképes elemévé. Ahogy én látom a probléma a magdefiníció körül van, mind a formális, konceptuális nézőpontból, mind a gyakorlati, alkalmazott nézőpontból. Nem tudunk létrehozni egy használható koncepciót, ha nem tudunk megegyezni abban, hogy hogyan definiáljuk, mérjük, vizsgáljuk, és alkalmazzuk azt a szervezetek valódi világában.”

## 2. Szervezeti kultúra definíciók

A szervezetkutatók a kultúra fogalmát az antropológiából vették át, s ugyanúgy nem sikerült konszenzust kialakítaniuk a fogalom tartalmát és konceptualizálását illetően. A legismertebb, legtöbbet idézett szervezeti kultúradefiníciók az integrációs irányzat felfogásán alapulnak:

- Deal és Kennedy (1982, 15. o.): „Az erős kultúra informális szabályok rendszere, amely világossá teszi, hogy az emberek hogyan viselkedjenek az esetek többségében.”
- Cooke, Rousseu (1988, 245. o.) „A közös hitek és értékek, amelyek az emberek gondolkodását és viselkedésmódját vezérlik.”

- Smircich (1983, 344. o.) „Szociális és normatív kötőanyag, ami összetartja a szervezetet [...] az értékek vagy szociális ideálok és hitek, amiket a szervezeti tagok közösen elfogadnak. Ezek az értékek vagy hiedelem minták olyan szimbólumokban öltenek testet, mint a mítoszok, rituálék, sztorik, legendák és a speciális nyelvezet.”
- E. H. Schein (1991, 246. o.): A szervezeti kultúra „Közös alapfeltevések mintázata,
  1. Amelyet egy adott csoport fedezett fel illetve fejlesztett ki,
  2. Miközben megtanult megbirkózni a külső alkalmazkodás és a belső integráció problémáival,
  3. S amely alapfeltevések elég jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek tekintsék őket,
  4. S a csoport új tagjainak átadják őket,

Mint a problémák észlelésének, a róluk való gondolkodásnak és a velük kapcsolatos érzéseknek a helyes módját.”

Összegezve az idézett definíciók fő mondanivalóját, feltételezik, hogy a szervezeti tagok a rendszeres interakcióik során egy bizonyos szinten hasonló nézetrendszer alakítanak ki, s az ettől való eltérést következményekkel látják el. Tehát a különböző helyzetek közös értelmezése a szervezeti kultúra egyik sarkköve.

Ha kialakul valamiféle közös értelmezés és nézetrendszer a szervezeti és munkaszituációk viszonylatában, akkor ebből bizonyos irányelvek is következnek a viselkedést illetően. A munkaszervezet vonatkozásában is feltételezik a kultúra jelentős hatását a szervezeti szituáció megítélésére és az abban történő viselkedésre. Az identitás szempontjából a szervezeti kultúra jelentéstulajdonító szerepe a legfontosabb. A szervezeti tagok által elfogadott értékek befolyásolják, hogy az adott helyzetben milyen jelentést tulajdonítanak a dolgoknak, ez szoros kapcsolatban áll a szervezeti tagok elkötelezettségével és identitásával.

### 3. A szervezeti kultúra fő megközelítései

A nagy számú kultúraértelmezés és konceptualizálás Meyerson és Martin általi csoportosítása máig elismert és népszerű a szakirodalomban.

A Meyerson és Martin (Meyerson 1991/b) szerzőpáros szerint a szervezeti kultúra szakirodalmában három nagyobb megközelítés dominanciája figyelhető meg:

1. Az integrációs megközelítés
2. A differenciációs megközelítés
3. A fragmentációs megközelítés

### 3.1. Az integrációs megközelítés

E megközelítés a legelterjedtebb a közgazdasági és vezetéselméleti szakirodalomban, e szerint a szervezeti kultúra a szervezeten belüli konzisztencia forrása, mintegy integráló mechanizmusként működik, amely az egyéni viselkedések számtalan variációját korlátok közé szorítja. A kultúrát azon értékek, hitek és előfeltevések rendszerének tartják, amit a szervezet tagjai megosztanak egymással, s ez hozzásegíti a tagokat a szervezet belső jellemzőinek és külső környezetének egységes értelmezéséhez (Schein 1991, Hofstede 1991, Deal–Kennedy 1982).

Ez a megközelítés azt feltételezi, hogy a szervezeti tagoknak vannak közösen elfogadott értékeik és világfelfogásuk, ez egy közösen kialakított identitást és elkötelezettséget okoz, ami a szervezeti hatékonyságot növeli. A szervezeti kultúra konzisztens értékek rendszere, amik alapján a szervezeti tagok eldönthetik, hogy mi helyes és mi nem. E felfogás alapján az empirikus kutatások során felmerülő ellentmondások egy adott szervezet kultúrájában úgy értelmezhetők, mint a kultúra hiánya (Málovics–Behrends 2003).

#### 3.1.1 Egy ideális szervezeti kultúra: „A tanuló kultúra”

Az integrációs megközelítés logikájából következik az ideális kultúra meghatározására való törekvés, ezek közé tartozik a „tanulószervezet” koncepciója, amely sok szerző szerint napjaink szervezeti ideáltípusának tekinthető. A tanuló szervezet koncepciója tulajdonképpen a szervezetről való gondolkodásban már régóta jelen lévő kérdésekre próbál választ adni.

A szerzők a klasszikus vállalati szervezetek napjainkra egyre nyilvánvalóbbá váló hátrányainak elemzéséből vezetik le az új, korszerű szervezet jellemzőit, amelynek központi vonása változékonyág és az innovativitás. A merev funkcióhatárokkal jellemezhető klasszikus szervezet, „a racionális irányítás vasrácsos ketrece” (Hoványi 2000, 84. o.) már nem biztosítja az optimális döntések meghozásának feltételeit, gyakran jellemző a különérdek dominálása, a lassúság, az akadályokba ütköző információáramlás és kommunikáció, ellentétes motivációk, a vállalkozói szemlélet hiánya (Hoványi 2000).

A szervezettel kapcsolatos gondolkodásban egyre többen fogalmazzák a hipotézist (például Hoványi 2000, Szabó 2000, Bögel–Salamonné 1998), hogy a sikeres vállalatot az különbözteti meg a sikertelentől, hogy sikerül e a szervezetnek magatartását és szerkezetét a lehető leggyorsabban a környezet változásaihoz idomítani, vagy sem. A sikeresek jól tűrik a bizonytalanságot, képesek akár megelőzni a környezet változásait. Ezt a típust nevezik tanuló szervezetnek, a fogalom, annak ellenére, hogy nem kristályosodott még ki teljesen, egyre gyakrabban bukkan fel a szervezetekről szóló irodalomban. A tanuló szervezet kritériuma Pedler szerint, hogy „minden tagja számára lehetővé teszi a tanulást, és folyamatosan átalakítja önmagát” (Szabó 2000, 3. o.)

A tanulószervezet fő kritériuma tehát a folyamatos változás, emellett a szervezeti tagok tanulási képességeinek hasznosítása, azaz nem csak az egyének tanulnak a szervezeten belül, hanem végbemegy egyfajta „szervezeti jellegű” tanulás is, mindennek célja a folyamatos szervezeti változás megtanulása. E szervezettípus kialakulásában, illetve kialakításában központi szerepet játszik a szervezeti kultúra jellege, az értékek és probléma megoldási módok bizonyos irányba történő változása.

Vállalati esetpéldák sorával próbálják igazolni a szerzők (Szabó 2000, Bögel-Salamonné 1998), hogy a bizalom szintjének emelkedése, a „jobb kommunikáció”, a funkciókat átszelő együttműködési gyakorlat, a vállalkozói attitűdök általánossá válása a szervezetben, azaz a vállalati kultúrában bekövetkező változások a tanuló szervezetté válás alapvető feltételének tekinthetők.

A szervezetelméletben tehát „a tanuló vállalat mint idea és követelmény” jelenik meg. A szerzők nem csak egy jelenségcsoportot leíró fogalomnak tartják, hanem egyben „előíró, normatív követelményrendszernek” is. A tanuló vállalat kialakítása sok erőfeszítést követel, felfogható olyan stratégiai koncepcióként, amely az „információs korban” a sikeres működéshez szükséges. E szervezet típus előnye legnagyobb részben a tagok megváltozott magatartásából adódik, ami azt feltételezi, hogy mindenki alkotó módon képes a munkáját végezni, ennek fontos tényezője a „kéthurkú tanulás”, azaz a képesség új minták és kapcsolatok teremtésére. Szabó (2000) a tanuló szervezet előnyeit a hagyományos társaságokkal összevetve emeli ki tanulmányában.

A tanuló szervezet előnye, mint látjuk tagjainak kreativitásából adódik, amit a szervezet maximálisan igénybe kíván venni, ehhez azonban szükséges a vállalat és a munka iránti nagyfokú elkötelezettség, s úgy gondolom, végig jól érzékelhető a koncepció szoros kapcsolódása a humán erőforrás elméletekhez. A tanuló szervezet koncepciója az „újszerű, teammunkára, felelősségvállalásra, önállóságra és elkötelezettségre épülő vállalatban belüli viszonyok” intézményesítését célozza meg (Szabó 2000, 17. o.)

E Schein (1985) felhívja a figyelmet a „tanuló kultúra” ellentmondó voltára hiszen a kultúra bizonyos definíciók szerint stabilizáló szerepet játszik a szervezetekben, míg a tanulás és az innováció intézményesítése ezzel ellentétesnek tűnik. Ezt az ellentmondást próbálja feloldani, amikor a kultúra tanulási képességét elemezve a következő vonásokkal jellemzi a tanuló kultúrát (1. ábra).

A scheini kultúrakoncepció mélyebb rétegei viszonylatában tehát a tanuló szervezetek alapfeltevései a következők: „[...] a világ menedzselhető; [...] proaktív és problémamegoldó magatartást kíván az emberektől; [...] a realitást és az igazságot pragmatikusan kell felkutatni; [...] az emberi természet alapvetően jó és minden helyzethez képes alkalmazkodni; [...] mind az individualizmus, mind a kollektívizmus megfelelő; [...] mind a parancsoló, mind a bevonó rendszerek megfelelőek, ha bizalommal alapulnak; [...] a legjobb a középtávú időegység; [...] tudni kell szabadon áramoltatni a pontos és releváns információkat a teljes összekötöttségű hálózatban; [...] kíváncsi mind a feladatra, mind a kapcsolatra orientáltság; [...] a világ valójá-

## 1. ábra A tanuló kultúra jellemzői

<b>Szervezet-környezet kapcsolat</b>		
A környezet dominál	Szimbiózis	A szervezet dominál X
<b>Az emberi tevékenység természete</b>		
Követő/fatalista	Harmonizáló	Proaktív X
<b>Az igazság és a realitás természete</b>		
Smoralista/parancsoló		Pragmatikus X
<b>Az emberi természet természete</b>		
Az emberek alapvetően rosszak		Az emberek alapvetően jók X
Változásra nem képes		Változásra képes X
<b>Az emberi kapcsolatok természete</b>		
Csoportos	X	Individualista
Parancsoló/paternalista	X	Kollegiális/bevonó
<b>Az idő természete</b>		
Múlt orientált	Jelen orientált	Közeljövő orientált X
Rövid idejű egységek	Közepes idejű egységek X	Hosszú idejű egységek
<b>Információ és kommunikáció</b>		
Az összekötöttség alacsony szintje		Teljes összekötöttség X
<b>Szubkulturális egységesség a változatossággal szemben</b>		
Magas szintű egységesség		Magas szintű diverzifikáltság X
<b>Feladat, illetve kapcsolat irányultság</b>		
Elsődlegesen feladat orientált	Feladat és kapcsolat orientált X	Elsődlegesen kapcsolat orientált
<b>Rendszerszerű logikai terület a lineárisval szemben</b>		
Lineáris gondolkodás		Rendszerszerű gondolkodás X

Forrás: Schein (1985, 128. o.).

ban az összekapcsolódott erőknél olyan komplex területe, amelyben a lineáris és egyszerű okok létezése helyett valószínűbb a többféle okozatiság és a túldetermináltság létezése.” (Schein 1985, 129. o.).

A „tanuló kultúra” előnye a kreativitás kibontakoztatása és fenntartása a szervezetben.

Szabó Katalin (2000) a következő különbségeket állapítja meg a hagyományos vállalatok és a tanuló szervezetek összehasonlítása során (1. táblázat).

E megközelítések feltételezik, hogy létezik ideális kultúra. S valóban igazolja-e feltevéseket, hogy a technikai fejlődés az organikus szerveződéseknek kedvez, azonban a szervezetek világa ennél jóval komplexebb, s más megközelítések az integrációs szemlélet túlzott leegyszerűsítéseire hívja fel a figyelmet.

### 3.2. A differenciációs megközelítés

E megközelítés a különböző csoportok és egyének fontosságát hangsúlyozza, eszerint a szervezeti kultúra szubkultúrák (ellenkultúrák) rendszere, alkotóelemei egymással ellentmondásban is állhatnak, önmagukban azonban konzisztensek.

Fontosnak tartják, hogy a szervezet kultúrájában megjelenjen a környezet jellemzői, a nemzeti kultúra, az etnikai, vallási, foglalkozási stb. kultúrák. Egy adott szervezet kultúráját e hatások csak rá jellemző kombinációi adják. Egy szervezeten belül egyidejűleg számos, egymást bizonyos mértékig fedő szubkultúra létezhet. Minden szubkultúra a környezet komplexitásának és bizonytalanságának egy szegletét érzékeli, így számukra kezelhetőnek tűnik.

Sackmann és szerzőtársai (1997) vizsgálatai a kultúra integráló és differenciált voltát egy időben igyekeznek megragadni (2. ábra). Az általuk kifejlesztett módszerekkel a szervezeti kultúrának a szervezeti tudásban való megjelenését vizsgálják, két fő kérdéscsoportra keresik a választ, az egyiket az irányítással kapcsolatos tudásnak nevezik, ide a hogyan kérdésre adott válaszok tartoznak (hogyan csinálják a dolgokat?), a másik a „szótári tudás”, ezzel a mi kérdésre keresnek választ (milyen címkékkel látják el az emberek a dolgokat?). Ezzel szerintük jól azonosíthatók a szervezetben a különböző szubkultúrák.

Sackmann és szerzőtársai a kultúra komplex voltára helyezik a hangsúlyt, fontosnak tartják a szervezetekben meglévő kulturális sokféleség vizsgálatát. Elfogadva a Martin által leírt megközelítéseket megállapítják, hogy a kultúra egyaránt kezelhető homogén vagy integrált, illetve differenciált és fregmentált entitásként. Szerintük a „reengineering” negatív tapasztalatai felhívják a figyelmet arra, hogy a kultúra sokkal több figyelmet érdemel és árnyaltabban kell megközelíteni az eddigieknél. Minden szervezet tagjai sokféle kultúra hordozói és ez hatással van a szervezeti életre. Kiemelik, hogy a szervezet tagjai nem szoríthatók szervezeti tagságuk, azaz egy kultúra vagy szubkultúra korlátaik közé, mivel még sok más egyébbel is azonosulnak (nem, vallás stb.).



*1. táblázat* A tanuló szervezet jellemző tulajdonságai a hagyományos bürokratikus társaságokkal összevetve

<b>Hagyományos társaságok</b>	<b>Posztmodern tanuló szervezetek</b>
A tárgyi tőkeelemek központi szerepe	A humán erőforrások és a tudáskészlet meghatározó szerepe
Szilárd szervezeti séma és hierarchia	Molekuláris egységek, mindig újraszerveződő projektek amőbaként változó rendszere
Fontos szabályok betartása, az előre lefektetett utak követése, elvárás a hierarchia felsőbb szintjeiről érkező utasítások pontos végrehajtása	Csak az eredmény számít, nagyfokú önállóságot enged a vállalatban dolgozóknak, amely önállóság azonban erős elkötelezettségre támaszkodik
Jellemző az ismert cselekvési és gondolkodási minták replikálása (egyhurkú tanulás)	Középpontban az újat alkotás, új lehetőségek feltárása, új minták elsajátítása (duplahurkú tanulás)
Státust díjaz, fizetés a számléltra foka szerint	Eredményt díjaz, output érdekelttségű
Korlátozza az információáramlást, centralizálja és zsűri az információkat, felülről lefelé irányuló információáramok	Osztott információs rendszer, párhuzamos információfeldolgozás, információgazdag, inspiráló környezet
A tanulás alárendelt, alkalmi és a vállalat határain kívül zajló folyamat	A tanulás magtevékenység, állandó és minden dolgozóra kiterjedő folyamat, erős vállalatközi tanulás, a beszállítók és a vevők bevonása a tanulási folyamatba
A tanulásra nincsenek külön vállalati intézmények	A tanulás intézményesül (vállalati egyetem, belső tudásátadás és képzést szolgáló projektek, fórumok egyetem-ipar konzorciumok, tudásbrókerek stb.)
A hatalmi aspirációk erősek, amit blokkolhatja a cégen belüli információkat, a vállalati működés során sok időt emésztnek fel a hatalmi játékok	A hangsúly az együttműködésen és a tudás megosztásán van, a vezetés szuverén módon gondolkodó egyének befolyásolására és cselekvésük koordinálására törekszik

1. táblázat A tanuló szervezet jellemző tulajdonságai a hagyományos bürokratikus társaságokkal összevetve (folytatás)

Hagyományos társaságok	Posztmodern tanuló szervezetek
Fő cél a stabilitás megőrzése és az egyensúly a vállalaton belül és a partneri kapcsolatokban is	Állandó kihívás a fennálló viszonyokkal és az alkalmazott megoldásokkal szemben, fő cél a környezetnek gyorsabb változás, előre menekülés
Rend, egységesség, a fennálló viszonyok replikálása	Diverzitás, kísérletezés, fejlődés

Forrás: Szabó (2000, 43. o.).

A lehetséges kulturális identitások párhuzamosan befolyásolhatják a szervezeti kultúra kontextusát. Azonos időben létezhetnek összetett kulturális identitások, a kulturális homogenitást csak a szubkultúrák viszonylatában ismeri el. A szervezet kulturális élete tele van kontrasztokkal és ellentmondásokkal. A szervezetben a különböző csoportok együttélése sokrétű (multiple cultural perspective) kulturális megközelítést tesz szükségessé.

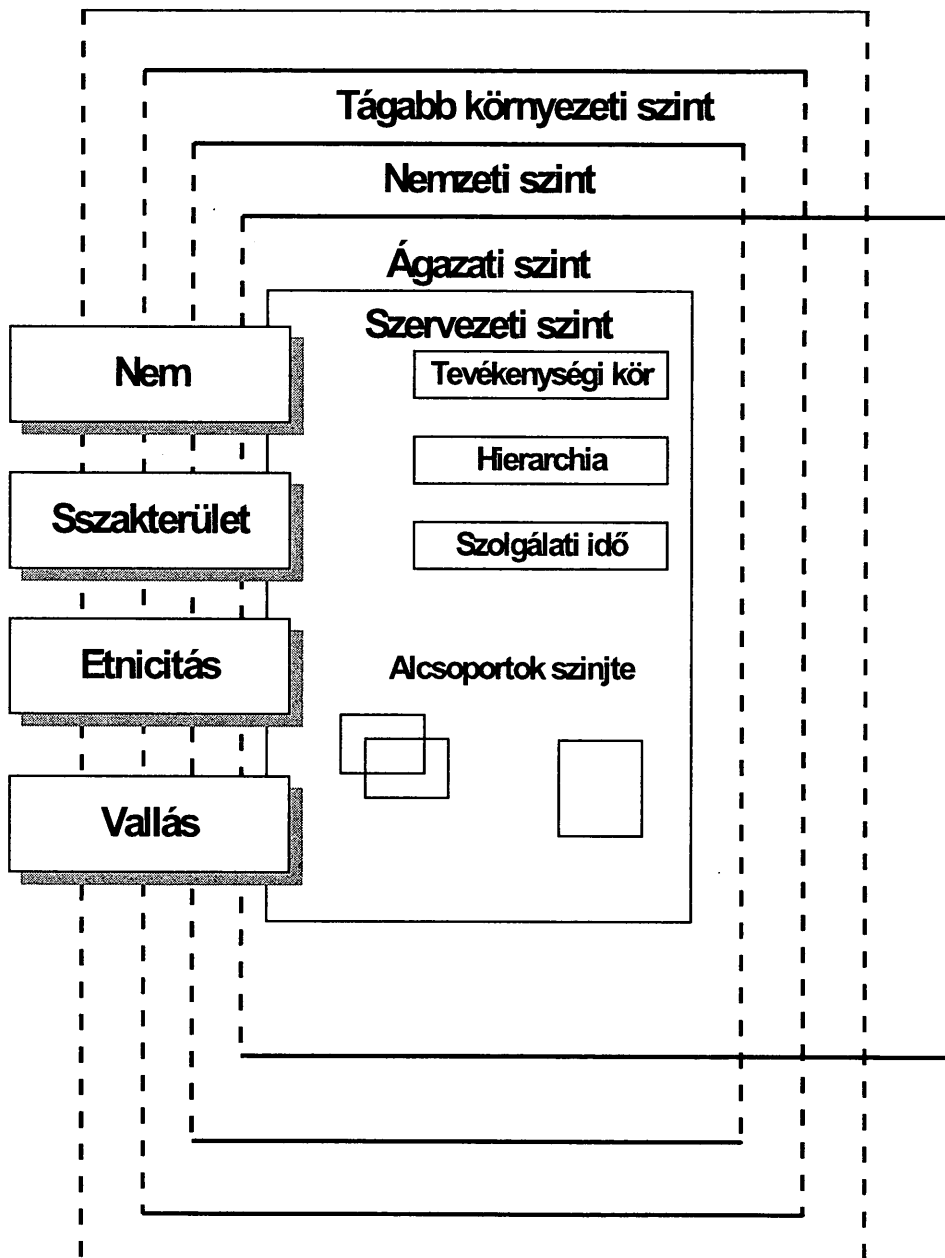
### 3.3. A fragmentációs megközelítés

E megközelítés képviselői a szervezeti kultúrában tapasztalható kétségessegre (ambiguity) hívják fel a figyelmet. Szerintük nincsenek teljesen konzisztens rendszerek, mint ahogy teljesen inkonzisztensek sem. A kulturális megnyilvánulások sokféleképpen értelmezhetők, ezért nincs egyértelmű konszenzus. A szervezetben a komplex problémák, a különböző hiedelemrendszerek, az eltérő várakozások sokféle reakciót és azonosságtudatot is eredményezhetnek. Túlzott absztrakció az értelmezések és reagálások e sokféle változatát, mint közösen osztott értékeket és hiedelmeket tekinteni (Meyerson 1991/b).

Jermier (1991) szerint a szervezet alapvető metaforája a kultúra, maga a szervezetet egy sajátos kulturális állapotot jelent, benne a szereplők sokféle kulturális megnyilvánulás hordozói. E szereplők interakcióik révén maguk hozzák azt a társadalmi valóságot, amelyben saját szervezeti létük értelmét képesek meghatározni.

Ezen álláspont képviselői szerint a kultúra főleg minőségi módszerekkel ragadható meg, és Whyte „utcasarki társadalom” című művében alkalmazott módszereket tartják megfelelőnek a kultúra lényegének meghatározásához (Bryman 1991, Jermier 1991). E felfogás hívei elvetik az integrációs megközelítés tanait és kutatási módszereit, amelynek lényege szerintük az, hogy a kultúra a felsővezetés és a konzultánsok által formálható s ez a szervezeti tagokkal, akik automatikusan és passzívan reagálnak ezekre az elvárásokra, elfogadtatható. A kultúra így egy olyan dolognak tűnik, amely tudatosan alakítható és rákényszeríthető a csoport tagjaira, ezt a felfogást a „quick fix” megoldáshoz hasonlítják, s szerintük nem túl hihető, hogy ez

2. ábra A szervezet kulturális kontextusa



Forrás: Sackmann és szerzőtársai (1997, 2. o.).

lenne a kultúra lényege. A kultúrának sokkal mélyebben fekvő rétegei vannak annál, semhogy ilyen jellemzőkkel leírható legyen. Elvetik ezeket a „rövid, konzultációs stílusú” kutatásokat, amely szerint a kultúra olyan tényezők révén megragadható, mint a vállalati filozófia, stratégia, teammunka stb. (Bryman 1991).

Smircich (1983) szerint a kultúra kutatások a funkcionista vagy az interpretatív paradigma követésétől függően sorolhatók két nagy csoportba, mind-egyikre más-más alapfeltevések jellemzők.

1. A funkcionista paradigmán alapuló felfogások felhívják a figyelmet a pragmatikus szemléletre, a kultúrát úgy tekintik, mint a szervezeti teljesítmény és termelékenység hasznosítható tényezőjét és hajlamosak visszautasítani a kritikákat, amelyek szerint a kultúra több, illetve más, mint egy tudatosan alakítható és manipulálható tényező. E felfogás nézetei szerint a kulturális megközelítés lehetővé teszi az értékek, attitűdök, előfeltevések kezelését, így használható eszköz a szervezeti élet alakulásának megértéséhez. A kulturális szempontok figyelembevételével új és jobb eszközöket nyerünk a szervezeti tagok irányításához, mintha csak a hagyományos módon vezetünk. Ehhez a vezetőknek meg kell érteniük és megtanulni kezelni szervezetük kultúráját, ezzel csökkenthető a tényleges és az ideális viselkedés közötti rés. E. Schein (1985) a kultúrát egyfajta energiához hasonlítja, amely hajtja vagy nem hajtja a szervezetet, mivel a kultúra egy olyan dolog, amit az emberek folyamatosan vizsgálnak és éreznek a szervezetben.
2. Az interpretatív paradigmát követők szerint a kultúra a szervezet lényege, valami, ami maga a szervezet, inkább, mint valami, aminek lennie kellene. A szervezetek szerintük a kultúra által léteznek, amit hordoznak, azaz inkább a valóság szociális konstrukciójának tekinthetők. A technikánál és a struktúránál fontosabbnak tartják a kultúrát, a szervezeti tagok által létrehozott közös jelentéseket (shared meanings), amelyek szimbolikus formában fejeződnek ki, s amelyeken keresztül a szervezeti tagok létrehozzák és fenntartják világnézetüket és saját magukról való elképzeléseiket. A kultúra aktív, élő jelenség, amin keresztül az emberek megalkotják és újraalkotják a világot, amiben élnek, azaz a kultúra életvilágnak tekinthető. A kultúra a szervezeti tagok gondolkodásmódjában létezik, beágyazott és a formális és informális munkarutinokon, struktúrákon, fizikai elrendezéseken, rituálékon, sztorikon, zsargonokon keresztül közvetíthető. A szervezeti lét mindennapi részleteiben van jelen. A szervezeti tagok interpretációi a történeésekről azonban különbözőek, sokféle alakzatban bukkannak fel. Ezen alakzatok mintái és a mód, ahogy előadják őket, alkotják a kultúrát. E kutatások központi törekvése azon jelentésszisztemek rekonstrukálása, amelyeket a tagok közösen birtokolnak. E közös jelentésnek kulcsszerepet tu-

lajdonítanak a szervezeti jelenségek megértésében és magyarázatában (Smircich 1983).

E felfogás hívei szerint a kultúra mennyiségi módszerek helyett inkább minőségiakkal kutatható, azaz megfigyeléssel és megkérdezéssel. Kritikusaik azonban vitatják, hogy a szervezet jelentésrendszerei feltárhatók e módszerekkel, e megközelítést túl idealisztikusnak találják, az elképzelések szerintük túlságosan a felszínen mozognak, amíg csak mítoszokat, szimbólumokat vizsgálnak, fontos lenne vizsgálni az okokat, a hátteret, a környezetet, ami e tartalmak kialakulásához hozzájárult. Schütz a „valóságot konstruáló szervezeti tagok konstrukcióit rekonstruáló” (Ebers, 1985. p. 79.) szervezetkutatókat olyan térképészekhez hasonlítja, akik úgy szeretnének létrehozni egy várostérképet, hogy csak a helybeli lakosoktól gyűjtenek elképzeléseket. Szerintük e megközelítés sem analitikus koncepcióként, sem vezetési eszközként nem alkalmazható, mert nem elemezhető kritikailag. E hiányzó megítélhetőség már egyetlen szervezet kultúrájának vizsgálatánál igen problematikus, hisz nem létezik egyetlen független álláspont és mérce, ami alapján azt megítélhetnénk (Ebers 1985).

### 3.3.1 A társas szabályrendszerek elmélete

A „társas szabályrendszerek” (szociális grammatika) elméletére alapozott kultúra megközelítés arra kérdez rá, miért jönnek létre eltérő átfogóképességű és szisztematizáltsági fokú szabályrendszerek; milyen cselekvők vagy csoportok játszanak domináns szerepet a szabályrendszerek formálódásában, értelmezésében és bevezetésében; milyen társadalmi folyamatokban képződnek, intézményesülnek, maradnak fenn és módosulnak a szabályrendszerek; milyen feltételekkel és stratégiákkal kísérik meg a cselekvők vagy csoportok a szabályok megváltoztatását; és hogyan jelenik meg a cselekvők vagy csoportok hatalma; valamint a szabályok átalakítására vonatkozó lehetőségeik (Kieser 1995, 376. o.).

E megközelítések szerint a társas rendszerek középpontjában a szabályokról és szabályrendszerekről történő megegyezési folyamat áll. Az elmélet egyik fontos kiindulópontja, hogy a szervezeti cselekvési struktúrák nem akaratlagosan vagy véletlenszerűen alakulnak ki, hanem az alapvető funkcionális követelmények teljesítéséhez kötődnek. Alapfunkciók alatt minden társas rendszer túlélőképességének alapvető előfeltételeit értik, s szerintük ezek a különböző szervezeti kultúrák összehasonlításának alapjául szolgálhatnak. Ennek megfelelően a szervezeti kultúrát a következőképpen definiálják: „A szervezeti mélystruktúrákba ágyazódott generatív cselekvési szabályrendszer, melynek elemei a funkcionális problémák rendszerspecifikus kezelésének alapjául szolgálnak.” (Behrends, 2003. p. 255.)

E szemlélet hívei tagadják, hogy a kultúra alapját a közösen elfogadott meggyőződések és értékek alkotnák, e helyett a társas szabályrendszereket tekintik a szervezeti kultúra lényegének. Elméletük részletesebb kifejtése során három kulturá-

lis magdimenziót és kilenc alapszabályt tartanak fontosnak, amelyek alapján a szervezeti működés mindenkori sajátosságai alaposabban felvázolhatók és elemezhetők.

A szervezeti kultúra ún. társas szabályrendszereken alapuló megközelítése a szociális rendszerek strukturális-funkcionalista szemléletén alapul. E szerint a szervezeti cselekvési struktúrák nem teljesen akaratlagosan és nem is teljesen véletlenszerűen jönnek létre, hanem három létező funkcionális követelmény teljesítéséhez kötődnek (3. ábra):

1. Teljesítmény illetve célélérés,
2. Kooperáció és
3. Tanulás.

E funkciókon alapul a szociális rendszerek túlélőképessége. E gondolatokból kiindulva a szociális grammatika elmélete kilenc „bázisszabályt” tartalmaz, amelyek alapján a szervezet funkcionális követelményeinek szervezetspecifikus jellegzetességei közelebbről felvázolhatók.

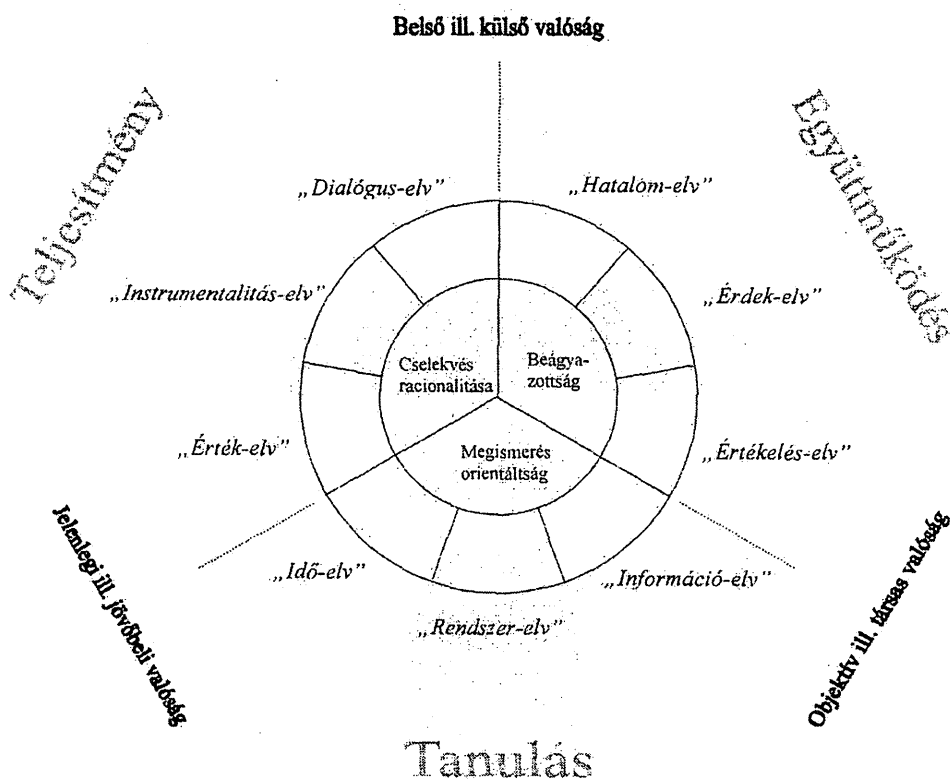
A szociálgrammatikai elmélet abból indul ki, hogy egy szociális rendszer cselekvési logikája különböző kulturális elvek komplex egymásra hatása alapján képződik, így a szervezeti kultúrák „gestalt” karakterét is figyelembe vesszük. Az egyes szociálgrammatikai elvek tényleges hatása jelentős mértékben függ attól, hogy annak eredeti impulzusát további kulturális szabályok mennyire erősítik, gyengítik, változtatják illetve korlátozzák. Ebből az is következik, hogy egészen hasonló kultúrák kifejezetten különböző felszíni struktúrákban jelennek meg, ugyanígy az első pillantásra hasonló felszíni struktúrák egészen különböző mélyen fekvő társas szabályrendszereken alapulhatnak. A szervezeti kultúra és magatartás összefüggéseinek magyarázatánál ez az irányzat nem osztja azt az általános feltételezést, hogy a kultúra alapját az értékek és meggyőződések széles körben kialakult egyezése alkotná, ehelyett a „társas szabályok” koncepcióját állítja középpontba.

#### 4. Összegzés

A szervezeti kultúrakutatásokon végigtekintve ellentmondásos képet alkothattunk. A nagy számú kultúradefiníció, rengeteg elméleti tétel, mennyiségi és minőségi vizsgálatok sokasága mögött hiába keresünk kiforrott elméletet és kutatási programokat.

A szervezeti kultúra, átfogó és a viselkedést irányító erejénél fogva kétségtelenül alapvető jelentőségű a szervezeti magatartás és hatékonyság szempontjából. A szervezeti lét mélyebb rétegeiben gyökerező „kulturális szubsztancia” mind a tagok egyéni diszpozícióit, mind a szervezet társas viszonyait áthatja, nem determinálja azonban a konkrét szervezeti történéseket. A kulturális alapelvek inkább a társas cselekvési szabályrendszer értelmében fejtik ki hatásukat: a szerszámot (a konstruk-

## 3. ábra A szociálgrammatikai alapmodell



Forrás: Behrends (2003, 256. o.)

ciós szabályokat) nyújtják az adott kultúrára jellemző cselekvési struktúrák és alakulásához, és ezáltal formálják a szervezetek alapvető funkcionális problémáinak kezelését. Azaz a szervezeti történések kulturális befolyásoltsága nem csak a szervezeti tagok többé-kevésbé hasonló értékfelfogásain alapul, az összefüggés ennél sokkal összetettebb, vizsgálatánál különböző hatásmechanizmusok sokrétű hálójával kell számolni.

A kultúra témaköre e problémák tükrében sem tekinthető érdektelennek a további kutatások számára. E kutatások eredményei folyamatosan felhívják a figyelmet a szervezeti események pszichológiai és szociológiai aspektusaira s ezzel rámutatnak az egyoldalúan racionális közgazdasági logikán és tudományos vállalatvezetésen alapuló szervezetelméletek vakfoltjaira. A szervezeti kultúra, mint az általános szervezetelmélet alapfogalma számos társadalom- és magatartástudomány szisztematikus integrációjához járulhat hozzá.

*Felhasznált irodalom*

- Behrends, T. 2003: Organisationskultur. In Martin, A. (Hrsg.): *Organisational Behaviour – Verhalten in Organisationen*. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 241-261. o.
- Bryman, A. 1991: Street Corner Society as a model for research into organizational culture. In Frost, P. J. – Moore, L. F. – Louis, M. R. – Lundberg, C. C. – Martin, J. (eds.): *Reframing Organizational Culture*. Sage Publications, London, 205-214. o.
- Bögel Gy. – Salamonné Huszty A. 1998: *Vállalatvezetés felsőfokon*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- Cooke, R. A. – Rousseau, D. M. 1988: Behavioural norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organisational culture. *Group and Organisational Studies*, 13, 3, 245-273.
- Deal, T. – Kennedy, A. 1982: *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading.
- Denison, D. R. 1990: *Corporate culture and organisational effectiveness*. John Wiley, New York.
- Ebers, M 1985: *Organisationskultur: ein neues forschungsprogram?* Gabler, Wiesbaden.
- Farkasné Déri K. 1990: A vállalati kultúrák helye a paradigmák változásában. *Ipar-Gazdaság*, 42, 10, 24-29. o.
- Hofstede, G. 1991: *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, London.
- Hoványi G. 2000: Bebetonozott vagy légiesített vállalati funkcióhatárok. *Vezetéstudomány*, 31, 7-8, 2-9. o.
- Jermier, J. M. M. 1991: Critical epistemology and the study of organizational culture: Reflections on Street Corner Society. In Frost, P. J. – Moore, L. F. – Louis, M. R. – Lundberg, C. C. – Martin, J. (eds.): *Reframing Organizational Culture*. Sage Publications, London, 223-233. o.
- Kieser, A. 1995: *Szervezetelméletek*. Aula Kiadó.
- Kocsis É. – Szabó K. 2000: *A posztmodern vállalat*. Oktatási Minisztérium, Budapest.
- Málovics É. – Behrends, T. 2003: A szervezeti kultúra megközelítései. A komplexitás nyomában. *Marketing & Management*. (megjelenés alatt)
- Meyerson, D. E. 1991/a: "Normal" Ambiguity? A glimpse of an occupational Culture. In Frost, P. J. – Moore, L. F. – Louis, M. R. – Lundberg, C. C. – Martin, J. (eds.): *Reframing Organizational Culture*. Sage Publications, London, 131-144. o.
- Meyerson, D. E. 1991/b: Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures. In Frost, P. J. – Moore, L. F. – Louis, M. R. – Lundberg, C. C. – Martin, J.



- (eds.): *Reframing Organizational Culture*. Sage Publications, London, 254-270. o.
- Peters, T. – Waterman, R. 1986: *A siker nyomában*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- Rousseau, D. M. 1990: Assessing organisational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (ed.): *Organisational Climate and Culture*. Jossey-Bass. San Francisco, 153-192. o.
- Sackman, S. A. – Phillips, M. E. – Kleinberg M. J. – Boyacigiller N. A. 1997: Single and multiple cultures in intrnational cross-cultural management research. In Sackman, S. A. (ed.): *Cultural Complexity in Organizations*. Inherent Contrasts and Contradictions. Sage Publications, London, 1-14. o.
- Schein, E. H. 1985: *Organisational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E. H. 1990: Organisational culture. *American Psychologist*, 45, 2, 109-119. o.
- Schein, E. H. 1991: What is culture? In Frost, P. J. – Moore, L. F. – Louis, M. R. – Lundberg, C. C. – Martin, J. (eds.): *Reframing Organizational Culture*. Sage Publications, London, 243-253. o.
- Smircich, L. 1983: Studying Organisations as Cultures. In G. Morgan (ed.): *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Sage, London, 160-172. o.